

La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva

/ NÚRIA SALÓ

Profesora de la Universidad de Barcelona
Núria SALÓ es Licenciada en Ciencias de la
Educación por la Universidad de Ginebra,
Doctora en Psicología, Profesora de
Comunicación Audiovisual del
Departamento de Didáctica de la Lengua y
la Literatura de la Universidad de
Barcelona, y Directora del Master en
Gestión de la Comunicación en las
Organizaciones, en el Centro de Formación
Continua «Les Heures», de la Fundación
Bosch y Gimpera de la Universidad de
Barcelona.

La información y participación de los trabajadores resulta esencial para el logro de los objetivos empresariales

En la sociedad actual, en la que los cambios económicos en el mercado se suceden con gran rapidez y son constantes e inesperados (fusiones, implantación constante de nuevas tecnologías, globalización), y en la que las empresas están alcanzando un poder en el manejo del capital que supera el de las administraciones públicas, políticas y administrativas, así como el comercio y los negocios se convierten en altamente competitivos, los ciudadanos manifiestan según datos de Wallach (2000) una gran inseguridad por su puesto de trabajo en un futuro inmediato y también por el de sus hijos.

1. La Gestión

Esta situación obliga a las organizaciones a implementar nuevas estrategias y planes de acción, con multiplicidad de proyectos de producción para optimizar

su imagen mediante todos los medios materiales, humanos y financieros que tienen a su disposición, para lo que necesitan instrumentos que generen rápidamente notoriedad y valor a sus marcas y buscar líneas de actuación respecto a los ciudadanos y a los empleados.

Para ello las organizaciones deben cambiar, entender y posicionar y dar valor a la contribución de la comunicación interna como un servicio dirigido a toda la organización y como un instrumento de gestión necesario para apoyar los cambios y transformaciones de la empresa.

Entendemos que la comunicación interna es un instrumento fundamental para la gestión de la comunicación que depende directamente de la función directiva y de las estrategias, políticas, misión y objetivos definidos por la organización.

Este planteamiento se apoya en aplicaciones que están funcionando en distintas organizaciones, aunque el uso de la comunicación constituye aún una práctica que se concreta con actuaciones muy dispares sin tomar como punto de referencia un modelo común de comunicación organizacional. En conclusión, se ha elaborado un cuerpo de conocimientos teórico-práctico sobre la comunicación interna, pero ésta constituye aún un concepto que presenta un elevado grado de polisemia en su definición dado su difícil equiparamiento, su posicionamiento y sus aplicaciones. Es necesario encontrar un lugar común clarificador tanto en la definición conceptual de la comunicación interna en relación con las distintas prácticas que se desarrollan en cada organización, su definición, las funciones que desempeña, ya que aún no existe un modelo general, que sirva, como en física o química, para todas las

organizaciones.

Desgraciadamente, en muchas organizaciones se está desarrollando la comunicación externa sin considerar una mínima estructura de comunicación interna.

En este contexto, poner en marcha un servicio de comunicación interna es un reto para una organización puesto que debe proceder a crear un aparato para desarrollar esta función, su servicio o unidad, sus estrategias.

Para que la gestión de la comunicación interna sea posible, debe estar integrada en los procesos

de toma de decisiones, de gestión de proyectos, es decir, en las fuentes de información de carácter estratégico. Será necesario que el servicio de comunicación interna esté subordinado de forma muy dinámica y organizada a los objetivos, planes y proyectos que emergen de la dirección de la organización para poder asegurar la información interna y posibilitar el desarrollo de la imagen e información creadora de identidad para todos los empleados y las instituciones .

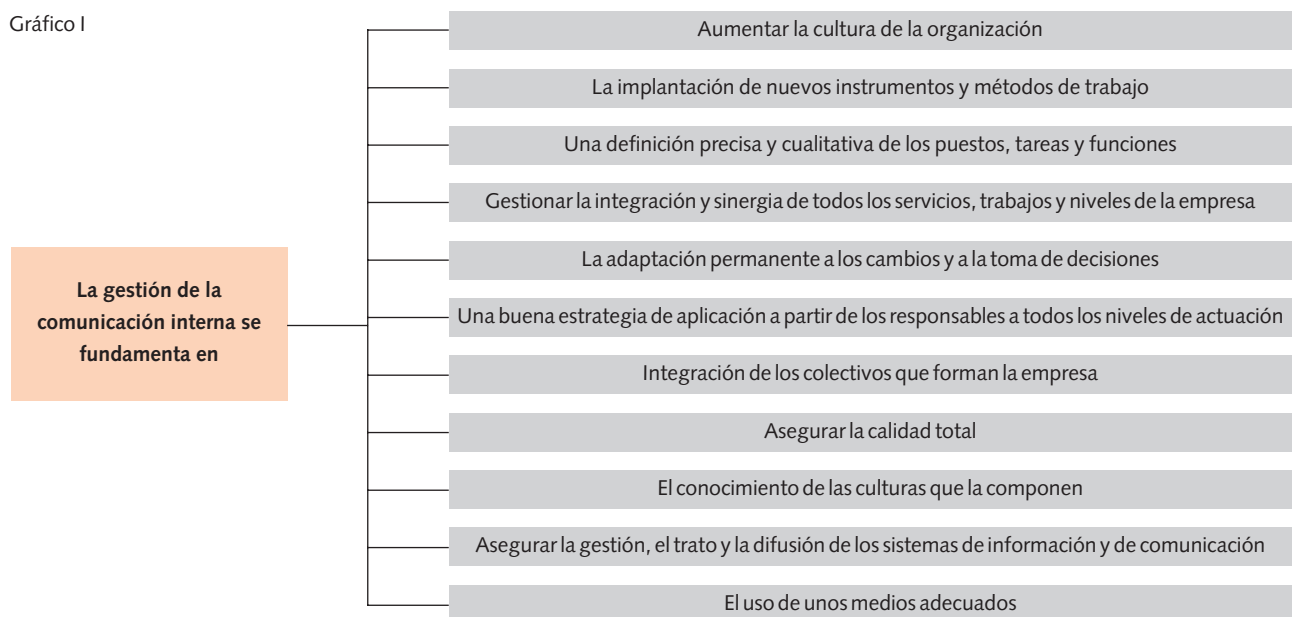
Este posicionamiento proporciona al comunicador la capacidad y la información necesarias para proporcionar asesoría, servicio y consejo a los clientes internos y externos sobre los distintos productos y procesos de comunicación en su organización.

Los directivos deben ser coherentes entre lo que dicen y lo que hacen para dar credibilidad a la organización

2. Responsabilidades de la dirección

Según Andreu Pinillos (1998) y

Gráfico I



Cada empleado necesita la información operacional de su tarea y la institucional para participar en los objetivos de la empresa

D'Humières (1994), en primer lugar el responsable de poner en marcha la gestión de la comunicación interna es la dirección general. La ejecución y la implantación de la comunicación interna debe recaer y apoyarse en los ejecutivos, directores y mandos intermedios.

Es fundamental mejorar la calidad de la dirección, el rol de los equipos directivos, puesto que como depositarios de la información significativa deben y pueden estructurar los contenidos, dinamizar los procesos y evaluar los resultados, y así asegurar la transmisión comunicativa eficaz y bidireccional entre la Dirección y el resto de la organización. Los directivos tienen que estar comprometidos con la idea de que la comunicación con los empleados resulta esencial para el logro de los objetivos empresariales. En la actuación de los directivos de la organización tiene que producirse una coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, ya que los empleados conocen su organización a través de sus jefes y directivos.

La comunicación con los empleados es una responsabilidad compartida. Todos y cada uno de los directivos de la organización tienen que gestionar la comunicación.

En segundo lugar, asegurar que la comunicación interna a partir de las indicaciones de la dirección general proporcione a cada empleado la información operacional necesaria para realizar su tarea y la información institucional para poder participar en la política de toda la empresa en el marco de sus objetivos comunes.

3. El Departamento de Comunicación Interna

Como afirmamos Justicia(1998), Pinillos(1998), Auvinet(1990), Invernizzi(1993), Lebel(1988), Schneider(1990), Villafañe(1993), Young y Post(1994) Saló(2000), entre otros, tomar la decisión de cometer la puesta en marcha de una unidad de comunicación interna es un reto para una organización.

En síntesis, estos comunicadores expresan mediante descripciones de su práctica los elementos necesarios para enmarcar «el producto interno» (Andreu Pinillos 1998), resultado del servicio de comunicación interna.

3.1. Las estrategias de comunicación interna

En primer lugar, hay que formular las estrategias de comunicación interna, la cual depende absolutamente de la política de comunicación de la dirección general, de sus estrategias y de su planificación realizada en función de los objetivos que se quieran alcanzar, partiendo del principio de

que el empleado es el primer público de la empresa. Como señala Justicia (1998), para hacer comunicación interna la política de la empresa debe seguir una línea de gestión basada en los subsistemas técnico, humano y organizativo.

Para delimitar la estrategia de comunicación es necesario realizar un estudio riguroso mediante informes o auditorías que permitan posicionarse explícitamente sobre el estado de la comunicación en el marco de la realidad estructural y comunicacional, las deficiencias, sus puntos fuertes y débiles, las prácticas de comunicación en funcionamiento, la influencia del estilo de dirección y su liderazgo en los empleados, la imagen institucional interna, la motivación y las opiniones, las contradicciones, los tipos y la cantidad de información que se recibe y las demandas que se generan, las culturas y subculturas internas. Cada mensaje debe ser elaborado en función de su público, definido para cada caso sus ejes principales y tener como objetivo proporcionar datos útiles y necesarios sobre la responsabilidad y el impacto de las acciones de comunicación en las tareas de cada uno de los sectores, en función de los objetivos de los servicios o del negocio.

En una estrategia de comunicación interna es básico definir los objetivos y planificar los procesos según las instrucciones de la dirección (Gráfico I). Elaborar los ejes básicos de la estrategia de comunicación interna dentro de la política fijada por la Dirección para ampliar y dar a conocer la imagen, cultura y valores institucionales de la

empresa es definir los objetivos y prestaciones de las diferentes unidades del servicio en función del plan de acción, a nivel general e individual, puesto que cada empleado debe saber el rol que ocupa y cómo se valora su trabajo mediante una información regular. Esta información proporciona a la Dirección el conocimiento y la comprensión del mercado interno (Lesca, 1989)

3.2. El plan de comunicación interna

Formular e implementar una estrategia de comunicación articulada de acuerdo con la realidad del día a día que, muchas veces, en las organizaciones, debe adaptarse a los cambios constantes impuestos por el entorno externo, y además mantener el peso de la estructura, misión, cultura institucionales, se concreta a través de un plan de acción en comunicación interna (Gráfico II).

La planificación de la comunicación interna consiste en implementar según la estrategia una serie de variables de comunicación como elementos comunes que intervienen en todo proceso comunicacional, es decir, un conjunto de programas coherentes que permitan racionalizar las funciones para cada servicio relativos a los componentes de la comunicación

interna, elaborando cada uno de los circuitos y procedimientos de circulación de la comunicación y planificando las acciones concretas. La finalidad del plan de comunicación interna, en el marco de la gestión o estrategia de comunicación formalmente definida, es apuntar las líneas estratégicas que permitan transmitir la realidad de la política global a los públicos. Se han de establecer un conjunto de programas coherentes que incluyan cada uno de los circuitos de comunicación transversal, haciendo la comunicación más ágil y adecuada a las necesidades de la organización. Y hay que realizar una evaluación, un seguimiento y control y una supervisión de resultados. Para la cultura de la organización, no se trata de una acción puntual sino de mejorar la gestión y la imagen externa e interna del servicio.

3.3. Los componentes de la comunicación interna

Los componentes de la comunicación interna integran todos los elementos que permiten la circulación de los flujos comunicativos.

Según D'Humières (1993) las tres dimensiones constitutivas de la comunicación interna son:

- la imagen y la identidad
- la información
- la animación

Es fundamental establecer y difundir los mecanismos y los sistemas de difusión de información y constatar su correcta recepción en el seno de la organización, mediante la aplicación del plan de acción.

Gráfico II

Fases del Plan de Comunicación Interna



4. Los sistemas, circuitos y acciones

La gestión de la comunicación interna debe conseguir la credibilidad del discurso interno, favoreciendo que los mensajes lleguen a través de las acciones de comunicación transversal con plena coherencia, significación y

La comunicación interna ayuda a transmitir la política global de la empresa a los diversos públicos

notoriedad a los públicos internos, para que estos puedan comprender la marcha del negocio y los retos de su organización.

Los sistemas de comunicación interna como procesos o sistemas, circuitos y acciones, está subordinada absolutamente a los objetivos, planes y proyectos que emergen de la estrategia de la organización.

Tradicionalmente, se ha considerado que los sistemas de la comunicación interna pueden ser formales e informales. En esta visión la comunicación formal representa los componentes explícitos y planificados de la organización, la misión, las políticas y los valores. Este sistema, si no proporciona la información necesaria

provoca rumores al no recoger completamente las necesidades de información de los empleados. La comunicación informal consiste en aquellas acciones que no están planificadas y son el resultado de la interacción social, grupos, relaciones interpersonales, entre los miembros de una organización.

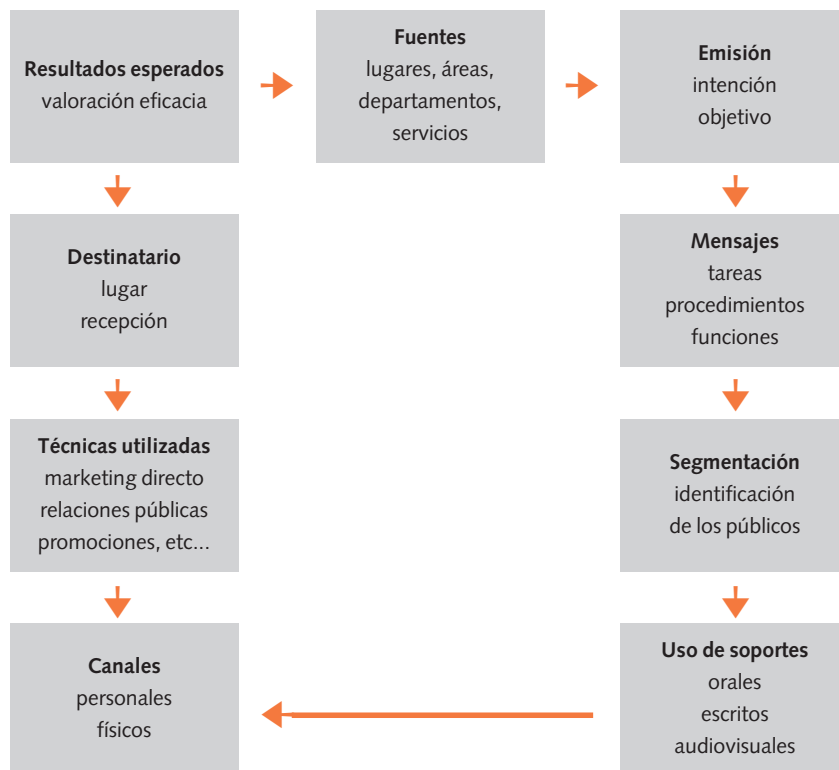
La multiplicación y complejidad de la comunicación formal e informal reclama la organización detallada de acciones de microcomunicación operativa cuyo contenido son los temas relativos al negocio. La comunicación circula y fluye a través de múltiples circuitos, canales, mensajes, sean de carácter unidireccional o bidireccional, mediante circuitos de circulación

procedimentados en acciones de comunicación (los jornadas informativas, hojas informativas, tablero de anuncios, videos, notas, correo electrónico, etc..).

Una de las funciones de la unidad de comunicación interna es establecer un dispositivo específico, riguroso y planificado, que sistematice la

Tres dimensiones de la comunicación interna, según D’Humières: imagen e identidad, información, animación

Gráfico III **Circuito de una acción de comunicación interna**



complejidad que presentan los múltiples canales, circuitos y acciones que con objetivos diferenciados vehiculan un número infinito de mensajes que emergen en todas direcciones, que provienen de emisores distintos con estrategias y tácticas que se sobrepone, son variables y tienen públicos distintos.

Ello significa racionalizar con coherencia y significación los sistemas de comunicación formales, analizar sus circuitos, diferenciar el contenido de los mensajes en el funcionamiento real de cada nivel operativo. Para diseñar y aplicar la sistemática del itinerario de las acciones de comunicación en cada circuito se deberá seguir el mensaje a través de las diversas áreas o departamentos implicados, cómo se produce la alimentación del mismo en cada uno de ellos, qué relaciones directas o

indirectas se establecen, qué posibles recesos se producen en la alimentación de la información y cómo se modifican si hay cambios fiables.

Anteriormente, se analizaban tres ejes en la circulación de la comunicación: ascendente, descendente y horizontal. Actualmente estos ejes se consideran arbitrarios dada la gran cantidad y la calidad de las interacciones transversales u otras que se producen en las organizaciones innovadoras (Gráficos III, IV y V).

En los Gráficos vemos el ejemplo del itinerario genérico que sigue cualquier acción de comunicación, con los distintos elementos que intervienen, que han de ser preparados y planificados por la dirección de comunicación con una normativa de información dirigida a todos los empleados de la organización. La dirección del mensaje desde el emisor o fuente de información pasa transversalmente por las distintas redes y circuitos hasta llegar al receptor final. El medio o soporte debe adecuarse a cada situación: hoja impresa, comunicado oral, etc. Algo parecido ocurre con el canal, que deberá asegurar la correcta recepción de la información. Cada circuito depende de las tareas, las redes y los roles que lo conforman.

En cuanto al destinatario o destinatarios, hay que tener en consideración no sólo a quien va dirigida la comunicación sino qué instancias reales de llegada se producen, para controlar mejor la eficacia y los resultados de la acción. Conocer de forma precisa y objetiva qué características y rasgos presenta el

público interno es un paso previo a toda política de comunicación interna. A partir de los datos recogidos se establece un *pattern* o modelo de comunicación estable y repetible que permita el mantenimiento del sistema. Este sistema de comunicación formal es indispensable para conocer la rentabilidad de la comunicación interna, es decir, qué resultados reales logra y qué influencia ejerce realmente en la organización, al menos en la parte controlada y medible.

La optimización y detalle de las redes y los circuitos de circulación comunicativa deben ser ratificadas por los responsables ejecutivos para asegurar el valor significativo de los mensajes y de las informaciones de la Dirección.

Se trata, además, de elaborar mecanismos y dispositivos especiales y estables de carácter objetivo para escuchar y obtener información sobre la opinión de los públicos internos y sus características diferenciales en calidad, en cantidad, en satisfacción, etc

5. Los públicos de la comunicación interna

La comunicación interna es la distancia que resulta de la confrontación entre el discurso destinado hacia el entorno externo mediatizado por las técnicas, y los productos de comunicación y el discurso y las técnicas que la organización se plantea para proporcionar información a los empleados.

La comunicación institucional o relacional cuyo contenido es fundamentalmente la personalidad, los valores y las prioridades estratégicas de

Gráfico IV

Itinerario de la comunicación en cada circuito

- Función
- Origen
- Objetivos
- Mensaje
- Recorrido/proceso real
- Alimentación
- Dirección
- Segmentación de públicos
- Medio/soporte
- Canal
- Procedimentación de acciones
- Destinatarios
- Control de la recepción
- Resultados operativos
- Mantenimiento del sistema

la organización, debe completar la comunicación operacional, para que los empleados comprendan y se identifiquen con las decisiones y movimientos de su organización, así como para responder a sus expectativas o a las incógnitas, o simplemente para tener información directa de los mandos, ya que a veces estas acciones hacen dar un salto cualitativo que se concreta en cambios en las actitudes y que forman una base sólida para sobrevivir en la complejidad.

Los empleados constituyen el primer

Según Pinillos, el responsable de la comunicación interna debe ser el director general

Acción
Objetivos
Emisores
Gestión de la acción
Funciones
Mensajes
Públicos
Calendario
Soportes, instrumentos, técnicas utilizadas
Presupuesto
Resultados, valoración

público de la empresa y son los primeros que entran en contacto directo con los clientes y usuarios, a los que transmiten sus motivaciones, convicciones y sus expectativas en cuanto a los objetivos estratégicos de la empresa.

A menudo, en la realidad, la comunicación interna está a la cola de las funciones de la organización y existe una verdadera dificultad en diseñar y aplicar un modelo de comunicación interna que integre realmente a todo el personal de la organización.

Pero la comunicación con los empleados es un proceso de gran

importancia. Cada vez más se concibe como un proceso vital y eficaz para fomentar el aprendizaje de la organización, el cambio y la mejora de la misma.

Para ello los empleados necesitan:

- conocer su empresa
- intercambio y diálogo
- conocer las perspectivas de futuro
- reconocimiento y valorización

Estas cuatro necesidades necesitan cuatro acciones de comunicación:

- intercambiar para favorecer la escucha y el diálogo
- explicar para construir referencias
- valorar para motivar

- informar para desarrollar el conocimiento

El empleado por su parte, como señala Andreu Pinillos (1998), debe preocuparse y tener la actitud de obtener información por el contenido y las funciones de su puesto de trabajo, su retribución, su promoción, su formación, sus posibilidades de desarrollo profesional, las políticas de dirección y de gestión, las prioridades del negocio, etc.

En realidad, según Justicia (1998), la participación de los empleados a través de opiniones y sugerencias funciona si reciben previamente la información y para ello los directivos deben:

- integrar la comunicación en el proceso de gestión
 - legitimar y reconocer los planes y acciones que se realicen
 - dotar de un presupuesto adecuado a la comunicación interna
 - conocer y participar activamente en la estrategia y las acciones de comunicación
 - potenciar que todos los empleados estén informados siguiendo la estructura de la organización
 - potenciar la formación en comunicación de los equipos directivos y del alto mando
- Organizar una política de formación continuada de los empleados favorece la dinámica de grupos, la dirección de equipos, se potencia e impulsa el proceso de formación profesional individual, lo que se convierte en satisfacción y en rentabilidad de los empleados

6. Conclusión: comunicar es invertir

Las empresas e instituciones,

representadas por sus dirigentes, deberían saber que la comunicación no es un gasto, que la comunicación es una inversión y que como tal tiene una rentabilidad que hay que conocer, aunque los resultados se recojan a medio y largo plazo.

En el desarrollo de la comunicación interna es básico el rol de los equipos directivos, que deben responsabilizarse y fomentar el sentimiento de adhesión al grupo, haciendo participar todo el personal en las informaciones relevantes y utilizando todos los instrumentos disponibles (jornadas informativas, hojas informativas, tablón de anuncios, buzón de sugerencias, revistas y publicaciones internas), para divulgar las declaraciones institucionales sobre la política del grupo (reuniones de información), comunicar permanentemente los resultados, mejoras y deficiencias del grupo (estudios de imagen, de clima, comunicados de prensa) y establecer mecanismos de alimentación informativa.

Pensar en estrategias de comunicación interna o externa en el marco de la comunicación en las organizaciones nos obliga a reconsiderar algunos conceptos y técnicas que se están aplicando en función de objetivos determinados, necesarios y concretos. La comunicación interna y externa no son solamente técnicas a las que se les atribuyen determinadas funciones rígidas e inamovibles, sino un conjunto de concepciones y de prácticas gestionadas que crean interacción, intercambios entre las personas, los productos y las tareas al servicio de los

Cualquier acción de comunicación externa debe ser comunicada a los públicos internos

profesionales y como tal son instrumentos para mejorar la dirección y la adaptación a los cambios en el marco de los objetivos comunicacionales de cada organización.

Cualquier acción de comunicación externa debe ser comunicada a los públicos internos.

En las grandes organizaciones existe a veces una verdadera dificultad en planificar a largo o a medio plazo políticas de comunicación interna que permitan desarrollar y rentabilizar una cultura comunicativa fuerte basada en compartir objetivos, valores, normas y creencias, así como en establecer un sistema de información y de imagen que permita emitir y recibir una valoración adecuada, permanente y dinámica sobre qué contribución aporta la comunicación a la evolución y a la mejora del negocio.

La comunicación interna es un elemento fundamental de regulación y estabilización que puede ayudar a poner en evidencia problemáticas organizacionales como resolver hechos y acontecimientos imprevistos e inesperados, así como responder tácticamente y rápidamente a la diversidad de situaciones y nuevas realidades en las que se encuentra involucrada la organización.

Para que la comunicación interna sea un elemento fundamental para gestionar los cambios debe incrementar los procesos de formación continuada de las personas y prever en su estrategia un programa de formación en comunicación para todos, directivos y profesionales.

Bibliografía

- Andreu Pinillos, A. 1998. *La batalla de la Comunicación Interna*. Harvard Deusto Business Review. Barcelona.
- Auvinet, J.M. y otros. 1990. *La communication interne au coeur du management*. Les Editions d'Organisation. Paris.
- D'Humieres, P. 1994. *Management de la communication d'entreprise*. Eyrolles. Paris.
- Invernizzi, E. 1993. *Dalla Comunicazione Interna alla comunicazione organizzativa*. L'Impresa, 1 81-89.
- Justicia, A. 1988. *La comunicación interna y los procesos de cambio*. Documento no publicado.
- Lebel, P. 1988. *Organiser la communication interne*. Les Éditions d'Organisation. Paris.
- Lesca, H. 1991. *Información y cambio en la empresa*. Fundemi. Barcelona.
- Saló, N. 2000. *La comunicación interna*. Curso Superior en Comunicación en los Servicios Sanitarios. Formació Continuada Les Heures, Universidad de Barcelona.
- Schneider, CH. 1990. *Communication: nouvelle fonction stratégique de l'entreprise*. Delmas. Paris.
- Villafañe, J. 1993. *La gestión de la comunicación interna en imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Capítulo 7, páginas 237 a 261. Pirámide. Madrid.
- Young, M.B. y Post, J.E. 1994. *Los ocho principios de la comunicación eficaz*. Harvard Deusto Business Review. Barcelona.
- Wallach, Lori. *Sola contra las multinacionales*. Dominical de El País. Madrid 7 mayo 2000.